

今井 雅和 提出  
博士学位申請論文審査報告書

『新興市場ロシアと国際ビジネスの進化に関する研究』

I 本論文の主旨と構成

1. 本論文の主旨

本論文は、新興市場としてのロシアを例にとりて、ビジネス立地と企業活動の進化を理論的、実証的に解明するために執筆されたものである。本論文の提出者（以下、「提出者」という）の問題意識は、以下の3点である。

第一は移行経済国の市場経済化を企業経営との関連から包括的に考察した研究が乏しいため、その先駆けとなる研究が必要と思われた点である。第二は変化の激しいロシア市場で事業展開する、企業の粘り強さと経営のダイナミズムを描写することの重要性である。第三はロシアを例に、新興市場が世界経済と国際ビジネス研究にもたらすインパクトを学術的に探究しなければならないという問題意識である。このような動機を出発点に、次の4つの目的に沿って、提出者は本論文を執筆している。

第一はビジネス立地としてのロシアの本質を解明することである。第二は進化（共進化）をキーワードに、新興市場としてのロシアと国際ビジネス活動について考察し、そのダイナミズムを明らかにすることである。第三は国際ビジネスの新たなフレームワークを探索し、提案することである。第四はビジネス立地としてのロシアの本質を押さえ、新しい国際ビジネスのフレームワークに基づいて、事例研究を行うことである。本論文は序章と終章のほか、3部、10章で構成され、以下のような議論が展開されている。

第一部は「ロシアのビジネス環境」をテーマに、ビジネス立地としてのロシアを多面的に理解し、新興市場としての光の当たる面と陰となる要因を明らかにしている。体制転換後、約20年を経て、ロシアのビジネス制度は遅々としながらも、着実に前進し、ようやくビジネス立地として認知されるようになったことが示されている。第二部では「国際ビジネス理論の再検討」をテーマに、国際ビジネスの新たなフレームワークを提案している。FLフレームワーク（提出者がFirmとLocationの頭文字を用い、提案するフレームワーク）は、競争優位の要因となる企業関連変数(FRV: Firm Related Variables)、および立地資産とビジネス制度によって構成される立地関連変数(LRV: Location Related Variables)が、相互に影響をおよぼしあい、共進化するという独自のフレームワークである。第三部は本国の立地資産にアクセスし多国籍化するロシア企業、ロシアの立地資産を活用して自社の経営資源の厚みを増そうとする外国企業の興味深い事例を取り上げ検討している。また、ロシアのビジネス制度に起因するハードルに外国企業がどのように対処してきたのか、特徴的な事例をもとに分析している。そして事例研究を通じて、ビジネス立地（立地資産とビジネス制度によって構成される）と企業活動が、1990年代の負の連鎖から2000年代の正の進化へと転換したことが示される。

以上の考察を踏まえた本論文の結論は、第一にロシアはビジネス立地としての条件を満たす段階になったということである。経済成長によって、潜在的だったロシアの立地資産の価値が表面化し、広く認知されるようになった。ビジネス制度が急速に進化した背景には、外国人、外国企業など他者との接触の多い開放的な環境に転換したことが大きかった。第二の結論はビジネス立地と企業活動が進化する中で、国際ビジネスも進化するというものである。ロシア企業は本国の立地資産にアクセスし経営資源を蓄積することで外国市場への参入

を図っている。外国企業はロシアの立地資産を活用し、競争力を向上させている。ビジネス制度への対応策を学習し、参入コストの負担を低減するなど、市場に関する知識も蓄積している。本国企業と外国企業の活動が活発になり、ビジネス立地の資産価値は販売市場の拡大などの量的側面のみならず、人的資源や技術資源などの質的向上も図られるようになった。

こうした考察を踏まえ、提出者は今後の研究課題として次の3点を挙げている。第一はビジネス立地の重要性であり、国際ビジネス研究における立地論の更なる検討の必要性である。第二は新興市場におけるビジネス活動のカギ概念の1つがビジネス制度であり、それは予想以上のスピードで進化する。したがって、さまざまなアプローチでビジネス制度のダイナミズムに関する研究を深化させることが重要である。第三に新興市場が世界経済の周辺から中心の1つとなり、国際ビジネス研究にパラダイムシフトを迫っている。先進国市場と新興市場の共通点と相違点を踏まえ、企業組織に入り込んだミクロレベルの研究を積み重ねることによって、企業活動の本質を探究しなければならないとしている。これらの問題意識は、提出者の今後の研究の方向性を示すものである。

## 2. 本論文の構成

本論文の章立ては以下のとおりである。

### 序章 国際ビジネスの進化と本論文のねらい・構成

#### 第1部 ロシアのビジネス環境

##### 第1章 ビジネス立地としての魅力

###### 第1節 マクロ経済指標と立地の魅力

1. 崩壊寸前のロシア経済
2. ロシア経済の回復
3. 他国との比較

###### 第2節 対内直接投資の特徴

1. 産業別特徴
2. 投資国別特徴

###### 第3節 参入企業とロシア市場

###### 第4節 社会主義の正の遺産

###### 小結

#### 第2章 ビジネス制度と取引コスト

##### 第1節 ガバナンス指標と取引コスト

##### 第2節 ロシアの取引コスト

1. 制度資本
2. 関係資本
3. 日本企業による評価

##### 第3節 機会主義の誘惑

#### 第4節 ビジネス制度の各国比較

1. ロシアの「ブラット」と「クルガバヤ・ポルーカ」
2. 中国の「関係」と「面子」
3. 商人文化と資本主義の精神

#### 小結

### 第3章 社会主義の負の遺産

#### 第1節 社会主義システムの構図

1. システムとしての社会主義と機能しなかった改革
2. 社会主義の構成要素の変貌

#### 第2節 移行期における法制度

1. 法ニヒリズム
2. 統治法中心の法体系

#### 第3節 社会の性格と高コスト経済

1. 倫理的二重性
2. 非公式経済の必要性

#### 第4節 サービス業の後進性

#### 第5節 銀行制度の負の遺産

1. 社会主義における「カネ」
2. 社会主義の「銀行」

#### 小結

### 第4章 ビジネス制度の進化

#### 第1節 制度資本の進化

1. 連邦制度改革
2. 裁判制度改革
3. 仲裁裁判
4. まとめ

#### 第2節 関係資本の進化

1. 関係資本進化の道筋
2. ロシア社会の変化

#### 小結

### 第2部 国際ビジネス理論の再検討

#### 第5章 国際ビジネス理論再考

#### 第1節 国際ビジネス理論の進化

#### 第2節 競争優位の獲得

1. 資源ベース理論

## 2. 制度化理論

### 第3節 新興市場ビジネス研究の系譜

1. ビジネス制度についての研究
2. 経営資源についての研究

### 第4節 新たな知の源泉の活用

1. メタナショナル経営論
2. 3つのプロセスと6つの能力

#### 小結

## 第6章 折衷パラダイム再考

### 第1節 折衷パラダイム

### 第2節 折衷パラダイムの進化

### 第3節 折衷パラダイムの問題点

#### 小結

## 第7章 FL フレームワークの提案

### 第1節 ビジネス立地と企業活動の共進化

### 第2節 国際ビジネスフレームワークの構成要素

1. 企業関連変数 (OC、MR、EN)
2. 立地関連変数 (LA、BI)

### 第3節 ビジネス制度 (マクロ、ミクロ、メゾの制度と取引コスト)

1. ビジネス制度とは何か
2. 取引コストとは何か

### 第4節 ビジネス立地の評価 : $LRV=LA+BI$

#### 小結

## 第3部 事例研究

## 第8章 ロシア企業による立地資産利用の事例

### 第1節 多国籍化するロシア企業

1. 「赤い多国籍企業」
2. 現代の多国籍企業

### 第2節 ソフトウェア会社

1. ソフトウェア産業の概況
2. 人的資源の優位性
3. 調査対象の概要
4. 企業規模追求の妥当性
5. 競争優位の特徴
6. 本社の海外移転の背景

## 7. まとめ

### 第3節 小売市場とX5 リーテルグループ

1. ソ連時代の小売業と小売市場
2. 小売市場の特徴、成長性、背景
3. 新たな小売業態
4. 主要プレーヤー
5. 小売ビジネスの障害(BI)
6. X5 リーテルグループの事業展開

#### 小結

## 第9章 ロシアの立地資産を活用する外国企業

### 第1節 味の素の研究開発子会社

1. アミノ酸事業の概要
2. 現地法人(AGRI)の設立
3. 組織と運営
4. アクセス・移転・リレー能力
5. まとめ

### 第2節 東芝の原子力発電事業：ロスエネルゴアトムとの提携

1. 原子力発電ビジネス
2. 東芝の事例

### 第3節 タイヤ会社のロシア市場参入

1. ロシアのタイヤ市場
2. 横浜ゴムの生産プロジェクト
3. ミシュラン
4. ノキアン
5. まとめ

### 第4節 IKEA の事例

1. プロフィールとロシア市場参入
2. IKEA の国際経営
3. ロシア市場への適応戦略
4. まとめ

### 第5節 「うどんやさん」の事例

1. 会社設立
2. 事業展開
3. 賄賂要求への対応

#### 小結

## 第10章 ビジネス制度への対応事例

#### 第1節 サンタリゾート：マクロ・ミクロの制度

1. 事件の経緯
2. 裁判の争点と判決
3. まとめ：サンタ問題が提起したこと

#### 第2節 サハリン II プロジェクト：マクロ制度

#### 第3節 サハリン・ピートモス共同事業：ミクロ制度

1. ビジネスフレームワーク
2. 機会主義と取引コストの抑制
3. まとめ

#### 第4節 企業家的市場参入：みちのく銀行の事例

1. 前史
2. 現地法人の設立
3. リーテルバンキング始動
4. まとめ

#### 小結

### 終章 国際ビジネスは市場との対話を通じて進化する

#### 参考文献

## II 本論文の概要

提出者の本論文の執筆に当たっての問題意識と動機は次のとおりである。第一は市場経済化をマクロ経済の視点ではなく、企業経営との関連から包括的に考察する研究が乏しく、その空白を埋めたいと考えたことである。なかでも、社会主義の完成度の高かったロシアに注目し、ビジネス立地としてのロシアと企業活動に焦点を当てている。経済学の分野でも、所有比率の推移やガバナンスに関する経済学的ミクロ研究は進んでいる。市場経済化の流れのなかで、中小企業を含む国内企業に関する研究も行われている。しかし、国際ビジネス研究の分野から、ロシアというビジネス立地を真正面から捉えた研究は見当たらない。市場経済化に伴う社会の変化のなかで、ロシア企業はどうやって国際化に踏み出しつつあるのか、外国企業はどのようにロシアに相対してきたのか。提出者は事例研究を中心に、これらの疑問に答えることの必要性を認めたのである。

第二に、提出者はロシア社会の変化の激しさ、そこで経営活動を展開する企業の粘り強さ、経営のダイナミズムを描写し、分析したいと考えたのである。各種研究報告、統計、報道からも激動のロシアは十分に伝わっている。しかし提出者は、この10数年間、平均すれば、年2回程度、ロシアの各地を歩いて感じる変化は筆舌に尽くしがたいと述べている。体制転換によって精神的安定を失った元エリート科学者、新しい時代に自身の能力を発揮する機会を得た経営者など、心揺さぶられる出会いも多かったという。また、フロンティア市場でのビジネス展開は、あたかも創業期の起業家精神、新たなビジネスの立ち上げ、ビジネスモデル作りを彷彿とさせるものがあるという。提出者は、ロシア社会と企業経営の大きな変化とダイナミズムを現場に密着した

実証研究を通じて、解析する意味は大きいと考えたのである。

第三はロシアを新興市場の一方の代表と捉え、新興市場登場のインパクトの大きさを改めて浮き彫りにしたいというものである。新興市場は、成長性は高いが、市場が未発達でビジネス制度も未成熟なため、大きなリスクを伴うという特徴をもっている。つまり、未発見の資産にアクセスし、それらをうまく活用できれば競争優位につながる一方で、先進国市場では思いもよらない要因によって撤退を余儀なくされるなどのリスクを覚悟しなければならない。しかし、総じて新興市場におけるビジネスは先進国に比べても利益率が高いし、何よりも市場の成長性に注目が集まっている。BRICs などの新興大国に加え、中進国、発展途上国の世界経済のアリーナへの登場が世界の枠組みを大きく変えている。多国籍企業の経営者にとって、新興市場は無視し得ないどころか、ビジネス立地の中心の1つになっているし、それは国際ビジネス研究にとっても同様である。その背景は単に規模の問題ではなく、これまでのパラダイムの転換を促すような質的な変化を内包していることである。ロシアにおける国際ビジネスの進展を踏まえ、新興市場ビジネス論の構築の足がかりにしたいというのが、提出者の執筆動機なのである。本論文での新興「市場」は、単なる販売市場ではなく、要素市場、生産立地、研究開発立地など、ビジネス活動を行う立地という意味で用いられている。これら3点が本論文執筆の出发点であり、提出者の立ち位置である。

本論文の目的として、提出者は次の4点を挙げている。第一の目的はビジネス立地としてのロシアの本質を解明することである。21世紀最初の10年のロシア経済の成長、外国企業のロシア市場参入とロシア企業の国際化は特記すべき事象であるが、ロシアを新興市場の1つと捉えるだけでは不十分である。ロシアのビジネス立地としての魅力は何か、企業はロシア市場とどのように向き合っているのかを冷静に分析する必要がある。また、新興大国に共通するビジネス遂行上の障害となる制度要因は何か、それらの背景は何か、企業はどのようなコストを覚悟しなければならないのか、その対処法は何かをロシアのコンテキストで理解しなければならない。そのためには、社会主義の負の遺産についても十分に理解する必要がある。そのうえで、体制転換後約20年を経て、ビジネス立地としてのロシアの進化がどこまで進んだのか、その到達点を見極めなければならないとしている。

第二の目的は進化をキーワードに、新興市場としてのロシアと国際ビジネスについて考察し、そのダイナミズムを明らかにすることである。進化とは個体が複製時に変異し、特性が変わった個体が保持されたり、個体によって構成される集団がある特性を持った個体の増減によって、集団特性に変化が生じたりすることである。社会科学においては、生物学のように偶発性に支配されるだけでなく、競争と選択を通して進化する点に特徴がある。また、個体や集団が相互に影響をおよぼし合いながら進化することを共進化といい、個体と集団の間に相互規定関係が存在することをマイクロ・マクロループという。環境変化を受けた個体が進化することで（マイクロレベル）、進化し保持された個体によって構成される集団自体も進化する（マクロレベル）。逆に、集団の進化が個体の進化に影響をおよぼすこともある。ビジネス立地と企業活動の進化をテーマとする本研究では、両者間でマイクロ・マクロループが機能すると考えられるため、進化と共進化は同義となるのである。

提出者はビジネス立地の構成要素が重層的に進化する一方、企業活動もビジネス立地および技術環境と共進化し、国際ビジネスが進展してきたと捉えている（詳しくは第7章の概要を参照）。すなわち、制度資本と関係資本が共進化することで、（制度資本と関係資本によって構成される）ビジネス制度と立地資産も共進化し、さらに（ビジネス制度と立地資産によって構成される）ビジネス立地が進化すると捉えている。ビジネス立地（マクロ）と企業活動（マイクロ）の共進化は、提出者が提案するFLフレームワーク（FirmとLocationの頭文字を用いた新たなフレームワーク）が強調する点であるが、それに運輸・通信技術の進化（メゾ）が加わり、

共進化するのが国際ビジネスと捉えている。国際ビジネス理論もまた、そうした国際ビジネスの進化を受け発展してきたとする。本論文は第1部でロシアのビジネス立地の進化を取り上げ、第2部はビジネス立地と企業活動の進化を踏まえて国際ビジネス理論の再検討を行う。第3部はロシアの事例に基づき、国際ビジネスの進化について検討するものである。

第三の目的は国際ビジネスの新しいフレームワークを探索し、提案することである。多国籍企業や国際経営に関する理論研究は、国際ビジネス研究が本格化して50年、さまざまな関心領域に対して、それぞれのアプローチから意義深い提案を行ってきた。しかし、今のところ、合意された国際ビジネスの一般理論は存在しない。国際ビジネスの領域の広さと複雑性、そして何よりも変化が激しく、それらを超越するようなグランドデザインが描きにくいことも一因である。ロシア市場における企業活動の観察者として、新興市場における国際ビジネスをモチーフに、包括的で柔軟性に富むフレームワーク作りにチャレンジするというのが提出者の意図である。

第四の目的はビジネス立地としてのロシアの本質を押さえ、新しい国際ビジネスのフレームワークに基づいて、事例研究を行うことである。国際化を進めるロシア企業、ロシアの立地資産にアクセスする外国企業、ロシアの制度やビジネス慣行に戸惑う外国企業の事例研究を通して、ビジネス立地としてのロシアへの理解を深めると同時に、国際ビジネスのフレームワークの精緻化に努めている。また、そうした分析によって、企業の経営者や産業政策の立案者へのインプリケーションを提示することも目的の1つである。

本論文は3部構成である。第1部は「ロシアのビジネス環境」をテーマとして、ビジネス立地としてのロシアを多面的に理解し、新興市場としての光の当たる面と陰となる要因を明らかにする内容になっている。ロシアについての理解を深めるためには、単なる現状把握に留まらず、歴史的、文化的、そして他国との比較を併用し、立体的に捉える必要がある。今日のロシアの変化の本質に迫るためには、そうした複合的なアプローチが不可欠であり、第一部の4つの章で逐次それらが議論される。

第1章の「ビジネス立地としての魅力」では、ロシアのビジネス立地としての魅力を多面的に解説している。苦難の1990年代を経て2000年代に入り、政治が安定し、経済も急回復した要因を、主に統計指標によりながら分析している。そして、直接投資のデータから、外国企業がロシア市場をどのように評価しているのかを確認し、なぜ欧州企業は当初からロシアで積極的な企業活動を行い、日本企業はできなかったのかを明らかにしている。次いで、主な参入企業のロシアでの活動を紹介し、最後に社会主義体制が現在に残したもののなかから、正の遺産とされる基礎教育、専門教育、社会インフラ、芸術・スポーツの振興について論じている。ロシアを政治的、社会的、文化的に再検討することが重要で、そうすることによって、ロシア市場の実体と現在の経済情勢、将来への展望をより正確につかむことができるからである。ロシアを単なる販売市場と捉えるのは不適切であり、ロシアに真正面から相対することで、これまでとは異なる新たな側面を発見できる。その探求には、迂遠に見えてもビジネス立地としてのロシアの本質に迫る努力が必須で、それが出発点になると論じられている。

第2章の「ビジネス制度と取引コスト」は、ロシアでビジネス活動を行ううえで留意しなければならないビジネス制度の特徴について議論している。ロシアのビジネスチャンスを実現化するために、企業は制度資本と関係資本に起因する取引コストを負担しなければならない。取引コストがどのくらいのレベルか、どのようにすれば負担を軽減できるのかは、実務家にとっても喫緊の課題である。未熟なビジネス制度によって多くの問題が発生した1990年代に焦点を当て、文化的背景にも論及している。

まずは、世界がロシア市場をどのように見ているのか、各種のガバナンス指標を紹介し、他国との比較を試



みている。そして、ロシアのビジネス制度にどのような問題があったのかについて、制度的側面（制度資本）と社会の性格（関係資本）の両面から検討している。また、機会主義をキーワードに、1990年代に多発した企業の所有権に係わる外国企業とロシア企業の紛争の発生メカニズムについて考察している。最後に、中国とイスラーム社会、それに日本との比較を通じて、歴史的、文化的なロシアのビジネス制度の特色を指摘している。大きく進展しているとはいえ、ロシアのビジネス制度には多くの問題点が残されている。それらは外国企業にとってはもちろんのこと、ロシア企業にとっても効率的なビジネス活動を行ううえでの障害になっている。外国企業にとって、販売会社の設立は投資額もそれほど大きくないが、工場建設のような多額の投資を必要とする案件ではサンクコストが甚大である。ロシアへの生産投資が進みにくい一因となっていることが示されている。

第3章の「社会主義の負の遺産」では、まず社会主義経済をシステムとして理解したうえで、部分的な修正によって社会主義を存続させることが不可能であったことが確認される。社会主義経済システムの構成要素は、そのほとんどがすでに存在しない。ただし、いくつかの点で、市場経済への移行を困難にする要素が残されている。

第一は法制度の構築と進化である。法律に対する為政者および国民の意識に落差があり、必要とされる法律の種類も異なるため、法律の整備に多大な時間を要した。第二は社会の性格と高コスト経済の問題である。第三は、サービス産業は経済発展に伴って成長するが、経済的に発展した社会主義国は存在しなかった。社会主義システムがサービスの意義を否定したこともあり、移行経済国のサービス産業はごく初期的なレベルにあり、ほとんど一からの出発といってもよかった。第四は異質な銀行システムからの転換ゆえ、銀行は本来担うべき機能を未だ果たしておらず、ロシア経済の持続的発展の障害になっている。市場経済化によって、経済システムの構成要素に大差はなくなっているが、これらの社会主義の負の遺産によって、ロシア市場の取引コストが極めて高いレベルにあることを明らかにしている。

第4章の「ビジネス制度の進化」で提出者が指摘しているのは、大きな進展が期待できないと思われたロシアのビジネス制度が2000年代に入り、ゆっくりとした歩みながら着実に好転していることである。政治および裁判制度とその運用などの制度資本は、まだまだ不十分ながら、短期間で急速に整備された。ロシア社会に対するロシア人自身の見方も好意的になり、外国企業に対する見方や接し方も大きく変化している。多数の外国企業が進出するロシア市場でビジネス制度に起因する紛争や問題はそれほど発生しなくなった。外国企業も、ロシアの政治、経済、文化、ビジネス慣行を十分理解し、必要に応じて社外にネットワークを形成するなど、能動的に取り組むことが重要である。

ロシアのビジネス制度は進化の途上にあるが、ロシア社会の成熟化に向けた動きも明らかになった。まだまだ、市民社会には程遠いが、帝政ロシアと社会主義ロシアの没個性の社会から個人が自己主張し、自立する個人によって形成される社会に向けてスタートを切ったといえる。社会の解放によって不特定多数の個人や組織の接触回数が爆発的に増加したことのインパクトは甚大である。自由社会への第一歩は政治によって実現するが、市場機能によってもたらされるエージェント間の接触回数の増加は、自由社会を後戻りできないものにするからである。市場の導入が社会の進展に多大な貢献をなしたというのが、第一部の結論となっている。

第2部では「国際ビジネス理論の再検討」をテーマにして、新興市場におけるビジネス活動を想定した国際ビジネスの新たなフレームワークを提案している。本論文の検討対象はロシアであるが、提出者は着眼点をやや広く取り、新興市場における国際ビジネスを包括的に取り込み、かつ世界経済と国際ビジネスのダイナミズムを再現できるフレームワーク作りを目指すとしている。

第5章の「国際ビジネス理論再考」は、ビジネス立地と企業活動の共進化を縦糸に、各時期のビジネス動向を横糸にして、国際ビジネスの理論研究をレビューしている。多国籍企業の優位性を前提とする産業組織論アプローチと内部化アプローチに対して、1980年代半ば以降は多国籍企業の競争優位と組織のあり方を探求する研究が主流になった。なかでも、資源ベース理論、制度化理論、それにメタナショナル経営論を詳しく取り上げ、新興市場ビジネスと関連について議論している。国際ビジネスの理論は、ある時期、ある地域、ある側面からの考察に基づいているため、代替的ではなく、補完的であり、共有資産と捉えるべきという。現時点で複雑多岐な国際ビジネスを包括的に議論するフレームワークは存在しないが、この章のまとめとして、提出者は国際ビジネスの進化に伴って、理論自体も共進化し得る柔軟性をもつことが重要と述べている。

第6章の「折衷パラダイム再考」では、ダニングの折衷パラダイムとは何か、どのような進化をたどったのか、そして新興市場ビジネスへの適用は可能なのかについて論考している。折衷パラダイムが、グローバル化の進展と複雑性を増す国際ビジネスの最新の動向を捉えることができるのかを評価することが目的である。確かに、折衷パラダイムは包括的であり、射程も長く、柔軟性に優れている。しかし、ビジネス立地と企業活動の進化に焦点を当て、現在の国際ビジネス活動をわかりやすく、正確に理解するには難があるというのが提出者のスタンスである。国際生産の説明理論という当初の枠組みに固執し、構成要素（所有特殊優位、内部化優位、立地特殊優位）の内容変更と要素の追加という微調整によって対応してきたことが最大の要因である。現在の国際ビジネスを正確に特徴づけるためには、国際生産の説明理論という枠を外す必要がある。国際ビジネスの諸活動のすべてを包み込もうとするダニングの基本姿勢と折衷パラダイムの柔軟性に学びつつ、パラダイムの構造を大きく見直し、構成要素を今日のビジネス活動に適合するように組み換えるべきである、と提出者は主張する。

第二部最後の第7章の「FL フレームワークの提案」で、提出者は前2章の検討を踏まえ、国際ビジネスのための独自のフレームワークを提案している。ビジネス立地と企業活動の進化を前提に、新興市場における国際ビジネス活動や新興多国籍企業の国際化を包括的に捉えるフレームワークといえる。

第1節ではこれまでの国際ビジネス理論を振り返り、国際ビジネスの本質がビジネス立地と企業活動が相互に作用しあい、進化するものであることが主張される。第2節はFL フレームワークの構成要素として、企業関連変数(FRV: Firm Related Variables)と立地関連変数(LRV: Location Related Variables)が提案される。FRV は次の3つが構成要素となる。すなわち、企業が保有する既存の経営資源(MR: Managerial Resources)、社外のネットワークへのアクセス(EN: External Networks)、そして競争優位の拡大再生産を可能にする組織文化(OC: Organizational Culture)であり、相互の関係についても論及される。LRV は構成要素が2つである。すなわち、立地資産(LA: Location Assets)とビジネス制度(BI: Business Institutions)である。第3節では、ビジネス制度が社会の垂直的関係を規定する制度資本(Institutional Capital)と水平的関係に係わる関係資本(Relational Capital)に分類されるとの指摘がなされる。また、企業活動に係わるコストは転換コストと取引コストに大別されるが、後者は立地に係わるマクロ次元、取引に係わるミクロ次元、それに経営資源を連結するためのメゾ次元に分けるべきとの主張である。そして、制度資本と関係資本それぞれについて、マクロ次元、ミクロ次元、メゾ次元の取引コストがどのように発生するかが解説される。第4節はそれまでの分析を踏まえ、主要国を例にとり、立地資産と立地関連の取引コストがビジネス立地の魅力度にどのように影響するかについての議論が展開されている。

この章で提案されるFL フレームワークは、FRV と LRV が相互に影響をおよぼし合いながら、企業の経営成果とビジネス立地の競争力を規定することを示すものである。企業の競争力は直接的にはFRV の3つの構成要素

である OC、MR、EN によって規定され、経営成果に反映される。しかし、企業は単独で存在するわけではなく、さまざまな立地で事業活動を行うため、LRV も間接的に経営成果を規定する。本国、ホスト国、場合によっては第三国の LA にアクセスし、自社の経営資源として利用したり、BI への対応によって、取引コストを節約したり、あるいはさまざまな制度を自社に有利に活用することによって、競争優位の獲得につなげることが可能となる。LA を有効に活用できるかどうか、組織能力などの経営資源に依存することはいうまでもない。このフレームワークを提示する提出者の意図は、国際ビジネスをできる限り包括的に理解したいということであり、2 つの変数の構成要素とその関係を整理することによって、国際ビジネス活動に対する理解を深めることができるというものである。

競争優位にある企業が、ある市場で事業展開することによって、雇用や納税だけではなく、知識と技術のスピルオーバー、関連企業の集積、さらには同一産業のクラスター化など、ビジネス立地の資産価値を高める。同様に、経済活動が活発化する過程で、非合理的な法律や規則、ビジネス慣行などへの強い是正圧力が発生する。BI が急速に進化するためには、さまざまな圧力が必要である。企業は自社の活動の自由度を高めるために、BI の合理化に向けた働きかけを行う。企業活動は LA のみならず、BI の進化を促すことによって、ビジネス立地の競争力向上に貢献する。このように、ビジネス立地と企業活動がそれぞれ進化し、相互に影響をおよぼし合いながら、国際ビジネスも進展するというのが、FL フレームワークの中心概念である。

第3部では、第1部で検討したロシア経済と社会の現状とその背景、ビジネス活動とそれを規定する要因を踏まえ、第2部で提案した FL フレームワークに従って、「事例研究」を行っている。ビジネス立地と企業活動それぞれの進化はどのようなものか、企業はビジネス立地としてのロシアから何を不得、ロシアは企業活動が活発化するに従って、ビジネス立地としての性格をどのように変化させているのかについての分析がなされている。

第8章の「ロシア企業による立地資産利用の事例」は、本国の立地資産である天然資源、要素市場、販売市場、それに人的資源と科学技術資源にアクセスし、活用することによって、自社の経営資源を拡充し、新たな組織文化を形成し、国際化するロシア企業について検討している。こうした本国企業の活動はロシアの立地資産の価値を高め、ビジネス制度の健全化を促している。企業活動とビジネス立地がともに進化し、相互により影響をおよぼし、好循環が生まれつつあるというのが提出者の主張である。

第1節では、ロシアの対外直接投資の動向と多国籍化の道を歩みだした代表的な産業と企業のプロファイルを紹介している。まずは、「赤い多国籍企業」といわれたソ連時代の国営企業の海外事業の特徴が示される。次いで、現代のロシアの代表的な多国籍企業のプロファイルと海外事業活動について議論されている。最後に、エネルギー関連企業、金属鉱業関連企業、その他企業の多国籍化の特徴が論じられる。本国の立地資産にアクセスし、自社の経営資源を蓄積し、海外事業活動を通じて、市場経済における企業活動のあり方を学習しているロシアの多国籍企業についての論考である。

第2節はソフトウェア会社の事例研究である。市場規模や輸出金額の経済全体へのインパクトは限られているが、ロシアの伝統的な産業とは性格を異にし、ロシア社会のチェンジ・エージェントとなり得る複数の会社を取り上げている。ソフトウェア会社は開発立地としてのロシアの立地資産に依拠し、急成長した。しかし、単に比較優位に基づくのではなく、各社がそれぞれ異なる分野で強みを発揮しているところに特長がある。主要市場である欧米の顧客のニーズを発掘し、ウォンツの充足を図る一方で、社員教育や職場環境の充実を図っている。業界団体であるロシア・ソフトウェア協会は、政府の産業政策に働きかけ、サイエンスパーク開設への道を拓くなど、ビジネス立地の進化に能動的に取り組んでいる。

第3節のX5リーテルグループの事例は、急成長する食品小売市場を標的にして、西欧の小売産業に学びつつ、業容を拡大してきた民族系企業グループに関するものである。小売コンセプトを明確化し、新たな店舗フォーマットを導入し、モダンリーテル市場で最大手となった。こうした現代的な小売産業の形成は、経済社会の変革とビジネス制度の進化を促す圧力にもなった。

これらの事例は、競争的環境のなか、顧客や市場との対話を通じて自社の経営資源の厚みを増そうとする、優れた組織文化を持つ企業が育ちつつあることを示すものである。短期間にもかかわらず、市場経済に適合する新たな産業とその担い手が誕生したのである。

第9章の「ロシアの立地資産を活用する外国企業」は、外国企業がロシアの立地資産にアクセスし、自社の経営資源を積み増し、競争優位につなげている、いくつかの事例研究である。規模が大きく、成長著しいロシアの販売市場で拡張を目指すというのは当たり前であるが、販売活動を本格化しようとすれば、メーカーであれば現地生産も検討しなければならない。技術資源にアクセスし、自社に取り込むためには、組織のあり方、仕事の進め方、研究目的などの擦り合わせといった、現地に深く入り込んだ取り組みが求められる。本社スタンダードと現地適応をどのように線引きするか、あるいは融合するか、そして事業の進展に応じた見直しをどのように進めるかが重要である。事例研究を通じて、ビジネス立地と企業活動の進化のみならず、立地資産とビジネス制度、制度資本と関係資本の進化にも論及する。外国企業の活動が、ビジネス立地としてのロシアの資産価値を向上させるとともに、ビジネス制度の合理化を促していることが議論されている。

第1節は味の素の研究開発子会社の事例である。アミノ酸の生産菌の開発で世界的な水準のロシアの国立研究機関と合弁会社を設立し、その後、味の素が完全子会社化した。研究子会社の組織と運営、本社の基礎研究所、工業化プロセス、生産工場との役割分担などを詳しく報告している。メタナショナル経営論のコンセプトに基づいて、新興市場の優れた経営資源にアクセスし、複雑な知識を本国などに移転したり、事業化のためにその知識を他の事業所にリレーしたりすることの難しさを指摘している。事例研究を通じて、味の素がこれらのハードルをどのように乗り越えたのかが解明される。

第2節は東芝の原子力発電事業に関する事例研究である。東芝はロシアの国営企業との提携によって、ウラン権益と濃縮ウランを確保し、使用済み核燃料の処理委託先を手に入れることができた。この提携を通じて、世界市場で原子力発電事業を展開する上で強みとなるフルパッケージの応札が可能となった。ロシアの持つ立地資産へのアクセスによって、外国企業は経営資源の積み増しにつなげることができるという、新興市場ビジネスの新たな側面を紹介している。

第3節は横浜ゴムのロシアへの生産進出と他のタイヤ会社のロシア市場への参入に関する事例研究である。自動車産業と同様に、タイヤ産業にも民族系メーカーが数社存在し、市場に製品を供給してきた。2000年以降、需要は急拡大したが、増加分は外国ブランド車装着用か、あるいは安全性が問われる冬タイヤであり、この新たに生まれた市場セグメントが外国企業の標的となっている。一口にタイヤ市場といっても、民族系メーカーと外国メーカーの標的は異なり、同一市場とはいえない。外国メーカーは巨大成長市場というロシアの立地資産にアクセスすることを目的に、現地生産を選択した。ロシア事業が外国メーカーの本国や他の市場での競争優位にどのようにつながるか、民族系メーカーにどのような影響をおよぼすかはまだわからない。しかし、ロシアに外国メーカー主導のタイヤ産業が生まれつつあるというのがこの節のまとめである。

第4節はロシア初の巨大モールを開発し、ロシア人の生活と消費行動に大きな影響をおよぼしたIKEAの事例である。同社はロシア市場という立地資産を単に活用するのではなく、新たな市場を自ら開発した。また、自らの経営理念に従って、賄賂に頼らず、公式なルートと手続きを通じたモールの開発と店舗開設を宣言し、

ビジネス制度にも多大な影響をおよぼした。不動産開発と小売事業のさまざまな許認可は中央政府ではなく、地方政府が行うため、ビジネス制度の運用は地域によって大きく異なる。IKEA の新たな出店見合わせの発表は、地方政府の不合理な指導が発端であり、露出度の高い同社の決定がロシアのビジネス制度にどのような影響をもたらすのかが注視されるというのがこの節のまとめである。

第5節は、ロシアで低価格の日本食外食市場を開拓し、「うどんやさん」チェーンを展開する MIB 社の起業ストーリーである。外食市場のなかでも、それまで存在しなかった新たな市場セグメントを創造し、「顧客の創造」を果たした典型的な事例である。また、マフィアや警察など末端の行政機関からの賄賂要求が当然とみられがちなロシアの実態とそれらへの対応に関する教訓が示されている。ロシアのビジネス制度は 1990 年代と様変わりしており、ロシアの「常識」に関しても、「正しさ」を行動基準にすることによって、変化を促すことができることが明らかになった。

これらの事例で特に興味深いことはロシアが単なる販売市場でも、低コストの汎用製品の生産地でもなく、世界レベルの科学技術や人材が存在することである。それらを探索し、アクセスし、自社に取り込むことができるかどうかは重要である。ロシアにおける国際ビジネス活動を観察し、検討した結果得られるインプリケーションの1つは、新興市場と対話を重ね、謙虚に学ぶ姿勢を持つことの重要性である。また、自社の技術や事業をバランス良く評価することも必要である。「新結合」を実現し、イノベーションにつなげるシーズが、新興市場に眠っているというのが提出者の見解である。

第10章の「ビジネス制度への対応事例」では、ロシアのビジネス制度に係わる事件や企業の対応に関する事例を取り上げている。未成熟なビジネス制度に翻弄される企業、巧妙なビジネスモデルによって紛争を回避した企業の取り組みを紹介し、議論している。ビジネス制度に係わる紛争は先進国では予想もできない事態で、外国企業にとっては大きな障害となり、経営上の影響も甚大である。他方、ロシア政府や政策責任者にとっても、ビジネス制度の弱みは経済活動を活性化させる際の足かせであり、合理化が不可欠な喫緊の課題である。提出者は、それらを企業活動とロシアのビジネス制度の共進化過程と捉え、事例研究に基づいて、新興市場ビジネス研究と企業活動へのインプリケーションを提示している。

第1節ではマクロ・ミクロの制度に係わるサンタリゾート事件（会社の所有権紛争）を取り上げている。大陸貿易は、ホテル事業を中心に現地企業と合併事業を立ち上げたが、パートナーの機会主義的行動により、所有権を巡る紛争に巻き込まれた。最終的に不本意な形で和解を強いられたが、仲裁裁判は法律に則って進められたし、現地政府も法律に基づく対応を取った。執行に決定的な弱みを持つ、ロシアの制度資本の犠牲になった典型的な事例といえる。

第2節ではサハリン II プロジェクトの株式譲渡事案を取り上げている。環境規制の適用強化に端を発し、ロイヤル・ダッチ・シェル、三井物産、三菱商事が所有するサハリン・エナジー社の株式の半数プラス1株を、天然ガス独占会社のガスプロムに譲渡することで決着した。政府の方針によって、私企業の活動が制約を受ける場合があることを知らしめ、ロシアビジネスの不確実性を白日の下にさらすことになった。もともと、株式の譲渡はビジネスライクに進められたし、同プロジェクトは国策プロジェクトとして安定感を増した。他の経済分野でも、国家主導と民間主導の産業の境界が明確になり、事業活動が容易になるという副産物を生み出した。

第3節のサハリン・ピートモス事業はマクロレベルのビジネス制度が不安定であっても、ミクロレベルの対策によって未熟なビジネス制度に対応することが可能なことを教えてくれる事例である。パートナーとの関係について、機会主義を抑制するためにドライで応報的な契約を結び、交渉力を確保することの重要性が指摘さ

れる。他方、パートナーと価値観を共有するために、双方が学習しながら結びつきを強化する努力も欠かせない。硬軟両面のアプローチによって、マクロのビジネス制度の弱点を克服した興味深い事例である。

第4章はみちのく銀行の事例であり、不確実性の高い立地に事業進出するためにはトップの強い意思とリーダーシップが必要であるとのメッセージである。経営戦略とはなにか、一見不合理な選択をプラスに転じるためにはどのような取り組みが必要か、組織学習を促進するための方策はなにかについて議論され、インプリケーションが提示されている。

本論文の検討結果を踏まえた結論は、以下の2点である。第一は、ロシアはビジネス立地としての条件を満たすようになった、ということである。1990年代のロシアは政治的にも、経済的にも、社会的にも破綻状態で、まともなビジネスを行い得る立地とは考えられなかった。カオスという言葉がぴったりで、ビジネスを立ち上げ、事業を営むためのルールが存在しなかったといっても過言ではない。しかし、本論文で議論されているように、2000年代に入ると外国企業の参入が増え、ロシア企業のなかには本国市場の立地資産を利用し、蓄積した自社の経営資源をバネに多国籍化に踏み出す企業も出てきた。政府の産業政策が示され、ビジネスを規定する法体系もようやく出揃い、ある一定の範囲を踏み出さなければ、大きな問題もなく、ビジネスに従事できるようになった。

第一の結論に関連して3つの論点が提示されている。1つは経済成長によって、潜在的だったロシアの立地資産の価値が表面化した、ということである。経済成長によって、販売市場に期待が集まり、外国企業を惹きつけるようになった。ロシア経済を牽引する天然資源の多くは、外国企業が直接アクセスすることは難しいが、天然資源産業の支援活動に従事する外国企業の参入を促した。ロシア経済が活況を呈し始めると、ロシアの専門職人材や科学技術の研究資源にアクセスしようとする外国企業も現れるようになった。ロシアの立地資産を利用する機会はロシア企業のみならず、外国企業にも与えられている。経済成長によって、企業活動が拡大深化し、その過程でそれまで潜在的だったロシアの立地資産にも光が当たるようになった。企業活動と立地資産が共進化し、ロシアのビジネス立地の価値が表面化するようになったのである。

2つは、ロシアのビジネス制度の多くは、歴史的、文化的に形成された、ということである。現代社会と前近代社会の二分法では、ロシアは多くの新興市場と同様に後者に分類される。また、ロシアは封建社会や商人社会に不可欠の契約概念に乏しく、約100年前まで絶対王政が続き、資本主義をほとんど経験せずきた。市場経済を否定する社会主義の政治経済体制の影響も甚大であった。中国やその他の新興市場と比較しても、ロシアのビジネス制度は極めて特異である。こうした背景を理解することは、ロシアビジネスを知るうえで重要である。

3つは、ビジネス制度は閉じた環境ではなく、外国人や外国企業を含む他者との接触の多い、開放的な環境で急速に進化する、というものである。ロシアのビジネス制度が大きく前進していることは本論文の記述からも明らかである。露出度が高く、標的になりやすい「うどんやさん」は、案の定マフィアや行政機関からのアプローチがあったが、「公式な対応」で対処可能であった。この事例は、ビジネス制度が1990年代とは様変わりしていることを示す好例である。法律などの制度資本の整備は短期間に進展した。ロシア人自身がロシア社会を普通の社会と見るようになり、街の安全性についても広く認識されるようになった。関係資本は人々の認識に係わるものであるから、一般に進化には長い時間を要する。しかし、コンピュータ・シミュレーションや実験社会学の研究成果が示唆するように、エージェント間の接触回数が多ければ、進化の時間を大幅に節約できる。ロシアは市場経済化と開放的な社会への移行によって、エージェント間の接触回数が急速に高まり、関係資本も急速に進化した。

第二の結論は、国際ビジネスはビジネス立地と企業活動の共進化の過程で進展する、ということである。第3部の事例研究が示すように、ロシアにおける企業活動も、ビジネス立地もそれぞれ進化している。企業はロシアの立地資産を活用し、自社の競争優位につなげるべく、事業活動を行っている。それは、ロシアのビジネス立地としての価値を顕在化させ、立地の競争力を高める圧力となる。利用可能な立地資産が多ければ、当該市場で活動する企業のさらなる競争優位につながる。こうした好循環がスパイラル的に実現しつつあるというのが、提出者の見解である。

第二の結論に付随して、4つの論点が挙げられる。1つは、ロシア企業は本国の立地資産にアクセスし、利用するなかで経営資源を蓄積し、外国市場への参入を図る、ということである。ソフトウェア会社は、欧米並みの能力を持ったロシアのソフトウェア技術者をロシア標準のコストで雇用し、優れたサービスを提供してきた。ロシア企業や欧米に本社をおくロシア人経営の企業のみならず、欧米の多国籍企業もロシアの優れた技術系人材の能力を活用するようになった。X5 リーテルグループは、外国企業が立ち上げた近代的で大規模な小売業態で、外国企業から学習することによって小売トップ企業になった。これらのロシア企業は、本国の立地資産にアクセスし、利用する過程で、自社の経営資源を積み増したり、社外のネットワークにアクセスしたり、さらには組織文化と企業の行動パターンを変革したりすることで競争力を向上させた事例である。

2つは、外国企業は進出国の立地資産の利用を通じて、競争力を向上させる、ということである。味の素は世界レベルの研究開発能力を取り込むことに成功した。東芝は、ロシア企業との提携によって、フルラインの原子力発電企業になる足がかりを手に入れた。タイヤ会社は各社各様ながら、成長するロシアのタイヤ市場にアプローチしている。IKEA は急成長する消費市場のみならず、木材製品の生産を行うなど、ロシアの立地資産へのアクセスを強めている。「うどん屋さん」は、外食市場に新たなセグメントを開発することで市場参入に成功した。このように、外国企業もロシアの立地資産にアクセスし、利用する過程で、経営資源の上積み成功したり、新たなネットワークにアクセスしたりと競争力を向上させている。

3つは、外国企業は進出国のビジネス制度への対応によって、参入コストを節約したり、知識を蓄積したりして、競争優位を構築できる、ということである。サンタリゾートの事例は、1990年代のロシアのように、ビジネス環境が整わない状況下の事業がいかに難しいかを教えてくれた。国際ビジネスにおける立地と時期の選択は極めて重要である。この事件を受けて、大陸貿易は日本政府を通じてロシア政府に強力な働きかけを行うとともに、仲裁裁判所で争い、ほぼ勝訴しながらも、結果的に和解せざるを得なかった。ロシアにとっては、制度資本の整備を加速するきっかけとなった重要な事件である。サハリン II プロジェクトは政府の政策が優先する分野があることを明示し、警告を発した形になったが、株式の譲渡はビジネスライクに合理的に進んだ。ピートモス事業は、ビジネス制度が整わなくとも、巧妙なビジネスモデルが構築できれば、円滑な事業運営が可能なことを示した。みちのく銀行の事例は、ビジネス環境に不確実性が存在する市場への進出のためには、経営者の強力なリーダーシップが不可欠であることを示した。これらの事例に共通する教訓は、ビジネス制度への対応はコストであるとともに、競争優位にもなり得るというものである。ビジネス立地との対話は、経営資源を蓄積したり、組織の運営、仕事の進め方を見直したりするきっかけとなるのである。

4つは、本国企業と外国企業の活動によって、立地資産の質的向上が図られる、ということである。ロシアの販売市場は規模の拡大のみならず、購買力の向上によって、市場特性が進化し、企業にとって、先進国に匹敵する魅力的な市場になった。ある種の人間の能力には限界がないため、人的資源は使い減りするのではなく、利用とともに能力開発が図られる場合が多い。企業活動も同様である。事業活動の拡大深化と並行して、生産性の向上、生産する付加価値のレベル向上が図られることが多い。このように、企業活動と立地資産は共進化

し、両者の質的向上が図られるのである。

最後に、本論文の考察を踏まえて、提出者は今後の研究課題を3点挙げている。第一はビジネス立地の重要性である。本論文で議論されているように、ビジネス立地は企業活動に多くの貴重な経営資源をもたらす。ただし、新興市場の登場とグローバル化の進展によって、どちらかといえば、立地が企業を選ぶのではなく、企業が立地を選択するケースが多くなっている。企業活動によって、雇用が創出され、経済活動の規模拡大と高度化が図られるのであり、企業の誘致は経済政策の中心となる。市場経済化の進展にもかかわらず、あるいはそれゆえにますます政府の役割、政策の重要性が高まっている。国際ビジネス論における立地論の検討は特に重要であり、実証研究を通じてさらに深める必要がある。

第二は新興市場におけるビジネス活動のカギ概念の1つはビジネス制度であり、それは予想以上のスピードで進化する。当然のことながら、ビジネス制度は企業の戦略と組織に大きな影響をおよぼす。もちろん、企業活動がビジネス制度の進化を促進するという逆の働きもある。企業活動とビジネス制度は相互に影響をおよぼし合い、かなりの速さで共進化するため、さまざまなアプローチでビジネス制度のダイナミズムに関する研究を深化させることが重要となる。

第三に新興市場が世界経済の周辺から中心の1つとなり、国際ビジネス研究にパラダイムシフトを迫るとともに、国際ビジネスは新たな時代を迎えている。より具体的には、新興市場に眠る経営資源となり得る立地資産の活用と新興多国籍企業に関する研究を進めることで、国際ビジネス研究の新たな知見を探索することが重要である。そのために提出者は、先進国市場と新興市場の共通点と相違点を踏まえ、これまで以上に企業組織に入り込んだミクロレベルの研究を積み重ねることによって、企業活動の本質を探究しなければならないと述べている。これらの問題意識は、提出者の今後の研究の方向性を示すものである。

### III 審査要旨

本論文の審査結果は、大要以下のとおりである。

#### 1. 本論文の長所

- (1) 本論文は、これまでほとんど研究対象とされてこなかったロシアの立地資産を、日系企業やロシア企業がいかに活用し国際戦略を展開しうるかについて、ビジネス制度という視点を踏まえた事例研究に基づいて説得力ある形で仮説を提示し、裏付けることに成功している。ビジネス立地と企業活動が相互に影響を及ぼしあいながら国際ビジネス活動が進化するという独自のFLフレームワークを提案しており、新興市場ビジネス問題への貢献だけでなく、国際ビジネス研究全般への理論的貢献がなされている。また、リサーチメソッド、理論的および実証的貢献、さらには実務への示唆という点においても非常に優れたものである。特に、実態調査が困難といわれるロシアにおいて、16の企業と産業について、複数回の聞き取り調査に基づく事例研究を行うことで、ビジネス立地としてのロシアが進化していること、ロシアにおける企業活動が進化していること、両者が共進化していることがいきいきと物語られている。ロシアを対象とする事例研究が極めて少ない状況のなか、長年のフィールド調査によるロシア企業、日本企業をはじめとする外国企業の事例研究から優れた知見を導き出している点は高く評価できる。



- (2) ビジネス制度の視点からロシアというビジネス立地の特質を解明することで、新興市場ビジネス研究において制度分析、取引コスト、執行の視点からの検討が不可欠なことを本論文は明らかにしている。新興市場が近年注目されるのは、主に販売市場としての期待であるが、ロシアには優れた経営資源が眠っている。企業がそうした過去の科学技術の研究蓄積と優れた人材を活用して世界レベルの研究開発ができる半面、様々な制度的要因によって取引コストが高いという意味でロシアは新興大国の典型ともいえる。こうした両面性を持つロシアについて、過去を後付け的に解釈するだけでなく、将来の予測にも有効な説得力ある議論を展開している。
- (3) 事例研究の評価基準の1つは、これまで知られていなかった事実を発見し、そこから従来の理論では顧みられていなかった新たな変数間の関係（一般的な原理・原則）を仮説として提示できたかどうかにある。本論文提出者は、ビジネス立地としてのロシアが体制転換後、紆余曲折を経ながら進化していること、そしてロシア企業ならびに外国企業がこうした環境変化を踏まえつつ、その事業展開を進化させていることを、10年にわたる地道な現地調査に基づき記述・分析し、新たな事実を多数発見している。そして、それらの事実に基づき、最終的に、ビジネス立地（L）と企業活動（F）が絡み合いながらそれぞれ進化し、相互に影響を及ぼし合いながら国際ビジネスも進化するという新たなフレームワークを提示している。このフレームワークには、リスクが高い新興市場でどのようにビジネスを展開していくのかを分析する枠組として新規性があり、従来の折衷パラダイム論を超えた包括性がある。また、実務への応用性も高い。

## 2. 本論文の短所

- (1) 本論文は、詳細な事例研究で新たな事実を多数発見している反面、理論構築の面で若干不十分なところが見られる。FLフレームワークにおいて、企業関連変数（F）と立地関連変数（L）という2つの変数の構成要素は体系的に提示されているが、それらの間の因果関係については必ずしも体系的に提示されていない。また、ダニングの折衷パラダイムを建設的に批判しているが、同パラダイムの何が不十分であり、そのどの部分をFLフレームワークが解明したのかについては必ずしも明確に示されていない。さらに、ダニングの折衷パラダイムとFLフレームワークを使い分ける場合の境界条件も明確には示されていない。
- (2) 本論文は、ロシアという単一の国を研究対象としており、ビジネス立地（L）に関しても単一のものを想定している。しかし、ビジネス立地は業種や地域などによりロシアの中でも差異がある可能性がある。ロシア内のビジネス立地の差異にも着目し、その差異がビジネス立地（L）と企業活動（F）の共進化の過程に及ぼす影響について分析することも、今後の研究方向の1つとして考えられる。

## 3. 結論

本論文には、以上のような長所と短所があるが、長所に比べて短所は微々たるものであり、本論文の価値を些かも損なうものではない。

論文提出者 今井 雅和は、1983年3月上智大学外国語学部ロシア語学科を卒業後、株式会社ブリヂストンに入社、10数年に亘り国際業務に携わった。その間、1994年7月に英国バーミンガム大学大学院ロシア東欧研究センターから修士号、1995年7月には同大学ビジネススクールから経営学修士号を取得している。1995年4月に早稲田大学大学院商学研究科博士後期課程に入学、1998年3月に単位取得満期退学し、同年4月より高崎経済大学経済学部専任講師に就任している。同学部において2001年4月に助教授、2006年4月に教授に昇進した後、2011年4月より専修大学経営学部ならびに大学院経営学研究科教授に就任しており、一貫して国際ビ

ジネスの研究教育に尽力している。

論文提出者は、その経歴ならびに研究の独自性と正確さによって、文字通り、我が国を代表するロシアビジネスならびに新興市場の専門家として国際ビジネス研究学会、日本貿易学会を中心とする諸学会において研究成果を発表し、その成果はいずれも高く評価されている。2011 年 10 月にはその著、『新興大国ロシアの国際ビジネス ビジネス立地と企業活動の進化』（中央経済社）によって、2011 年度（第 18 期）国際ビジネス研究学会の学会賞（単行本の部）を受賞しており、今後一層の活躍が期待されている。

以上の審査結果にもとづき、本論文の提出者 今井 雅和には「博士（商学）早稲田大学」の学位を受ける十分な資格があると認められる。

2012 年 4 月 12 日

審査員			
(主査)	早稲田大学教授	博士（商学）早稲田大学	太田 正孝
	早稲田大学教授		坂野 友昭
	早稲田大学教授	博士（経済学）早稲田大学	白木 三秀
	早稲田大学名誉教授	商学博士（早稲田大学）	江夏 健一